



Médecin & manager... : premier livre, enfin, sur le sujet !

Aussi incroyable que cela puisse paraître, il n'existait aucun ouvrage en langue française sur la problématique du médecin chargé de manager une équipe au sein de l'hôpital. Or, si on ne peut pas s'improviser médecin, on ne peut pas non plus s'improviser manager... Le docteur Jacques Van Erck, médecin anesthésiste en charge des quartiers opératoires du CHC et Jean-Louis Festeraerts, directeur des formations chez Foster & Little, co-auteurs de cet ouvrage répondent ici à nos questions.



Pour quelles raisons avez-vous décidé d'écrire cet ouvrage ?

Jacques Van Erck : Quand je me suis retrouvé à la tête des blocs opératoires j'ai été confronté à de grosses difficultés en termes de management, surtout dans la gestion du personnel et des collaborateurs. Bien sûr, j'avais suivi des cours en gestion hospitalière mais ils avaient concerné uniquement des aspects techniques comme le financement des hôpitaux ou l'analyse d'un compte de résultats. Comme la plupart des gens, on essaye de trouver des réponses dans la littérature. Or, à ma grande surprise, il n'existait aucun ouvrage traitant du médecin amené à combiner son métier de base avec celui de manager. J'ai bien trouvé un ouvrage en langue anglaise sur le sujet mais pas vraiment adapté à nos environnements de travail. J'ai rencontré Jean-Louis lors d'une formation qu'il donnait dans notre hôpital. Je lui ai confié qu'il me semblait que les médecins n'avaient aucune base pour être de bons gestionnaires d'équipe, que la plupart avaient même des obstacles psychologiques qu'ils devaient surmonter pour pouvoir le devenir. Nous avons donc décidé de combler cette lacune en écrivant cet ouvrage.



Jean-Louis Festeraerts : C'est vrai que de mon côté, j'avais également cherché à me documenter sur le sujet car nous intervenons de plus en plus dans les hôpitaux. Et souvent des médecins, ou des infirmières en chef, me demandaient de leur indiquer un ouvrage pertinent sur le sujet. Et à part cet ouvrage américain, effectivement assez éloigné de nos réalités européennes, il n'y avait rien. Quand Jacques m'a proposé de co-écrire cet ouvrage il ne m'a pas fallu longtemps pour lui donner mon accord.

¹Laura Avakian, Helping Physicians Become Great Managers and Leaders: Strategies That Work, Health Forum Publishing Company, 2010

Mais pourquoi écrire cet ouvrage ensemble ?

Jean-Louis Festeraerts : De mon côté, j'avais évidemment une expérience de management pour, d'une part, avoir été moi-même à la tête de différentes équipes en entreprise et, d'autre part, pour enseigner le management dans différentes HEC. Par contre, n'étant pas médecin, je ne me serais pas permis de traiter le chapitre abordant notamment toute la question de la psychologie du praticien.

Jacques Van Erck : C'est effectivement la particularité et aussi la pertinence de notre démarche. Chacun a apporté son expérience. Jean-Louis, son expérience de plus de 20 ans dans le management et de mon côté, plus de 30 ans dans le monde hospitalier. Nous nous challengions donc en permanence.

En quoi cet ouvrage pourra-t-il aider le médecin dans sa gestion quotidienne d'une équipe ?

Jean-Louis Festeraerts : Nous avons avant tout voulu être pragmatiques et reprendre les grands thèmes de la problématique managériale. De la gestion d'équipe à la gestion du changement en passant, par exemple, par la gestion des personnalités difficiles. Nous avons rapidement constaté que le médecin, dans son rôle de manager, est confronté aux mêmes situations que tous les cadres avec cependant une dimension tout à fait particulière : un hôpital n'est pas une entreprise, quoique... Des thèmes vont donc se retrouver dans les deux environnements. Faire de la reconnaissance est tout aussi important dans l'entreprise qu'à l'hôpital. Elle y est d'ailleurs tout aussi absente ! A travers une dizaine de chapitres nous avons donc abordé tous les grands thèmes auxquels un médecin est confronté lorsqu'il doit gérer une unité ou une équipe. Quand nous organisons des formations en management au sein des institutions hospitalières, rares sont les médecins qui y participent. Mais quand c'est le cas, ils en ressortent tous ravis et très souvent désireux d'approfondir leurs connaissances en la matière. Ce livre les y aidera. C'est en tout cas notre objectif.

Votre public-cible étant les médecins avez-vous été particulièrement attentifs à certaines choses ?

Jacques Van Erck : En effet, il ne faut jamais perdre de vue que le médecin est souvent un perfectionniste et un pragmatique, qu'il aime les faits bien établis. Nous avons donc étayé l'ouvrage de nombreux témoignages, d'expé-

riences vécues, non seulement de médecins mais aussi de directeurs d'hôpitaux non médecins confrontés au monde médical. Lors de l'écriture nous avons aussi été particulièrement attentifs à toujours faire reposer nos propos sur des références tirées des études les plus pertinentes et, si possible, récentes sur le sujet abordé. L'ouvrage compte d'ailleurs 350 références de bas de page qui permettront à tout un chacun d'approfondir une thématique particulière. En plus comme le médecin, lors de son cursus universitaire, n'a jamais suivi de cours de management, ce qui est bien à regretter d'ailleurs, nous avons ajouté un lexique à la fin de l'ouvrage reprenant des termes courants du langage managérial que nous ignorons bien souvent comme médecins.

Pour quelle raison avoir confié la préface de cet ouvrage au professeur Wasserfallen, directeur médical du CHU de Lausanne ?

Jacques Van Erck : Car c'est un véritable précurseur en la matière. C'est en effet un des premiers en Europe à avoir mis en évidence l'importance de former les médecins au management. Le CHUV de Lausanne est d'ailleurs un des seuls à proposer à ses médecins le développement d'une culture managériale à travers un programme de Micro MBA.

Jean-Louis Festeraerts : Il est vrai que recevoir la caution d'un des meilleurs spécialistes sur le sujet était important pour nous. Il n'hésite d'ailleurs pas à écrire dans la préface que notre livre comble une lacune importante dans la formation des médecins à la gestion. Je ne vous cache pas que c'est d'ailleurs notre ambition de former d'avantage de médecins en management. Pas le management « technique » comme la gestion financière ou la gestion logistique enseigné dans certains diplômes mais bien la gestion des individus qui sont les véritables acteurs des succès ou des échecs rencontrés en secteur hospitalier. Comme j'ajoute d'ailleurs le professeur Wasserfallen, je le cite : « cet ouvrage permettra également aux acteurs non médecins du système de santé de comprendre les enjeux et donc l'attitude du monde médical dans ce nouveau paradigme du système de santé. Il ne peut donc qu'être recommandé de le mettre entre toutes les mains ».

A ce propos, comment a été accueilli cet ouvrage ?

Jacques Van Erck : Manifestement il suscite l'intérêt. Comme je vous le disais, nous avions d'ailleurs lors de sa rédaction sollicité le témoi-

gnage de certains directeurs d'hôpitaux mais également de médecins chefs de service. Plusieurs d'entre eux de France, Belgique, Suisse et Canada ont spontanément accepté d'apporter leur témoignage sur chacune des thématiques abordées. Il est intéressant de constater que les défis sont souvent les mêmes et que l'ouvrage répond à une réelle demande.

D'autres projets similaires ?

Jean-Louis Festeraerts : Ecrire un ouvrage de plus de 400 pages, même à deux, prend pas mal de temps. Mais l'expérience était enrichissante. Vu le succès de l'ouvrage, il n'est pas exclu que nous abordions l'une ou l'autre thématique particulière qui mérite à elle seule un ouvrage approfondi.

Jacques Van Erck : Cette dualité des deux approches, celle du manager et celle du médecin, est une excellente combinaison pour décrypter les enjeux du management hospitalier. Il est donc effectivement possible que nous nous attachions à approfondir l'un ou l'autre thème particulièrement intéressant pour les acteurs du monde hospitalier.